

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом та економіка праці

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня магістра**  
**зі спеціальності 051 Економіка**  
**за магістерською програмою професійного спрямування Управління**  
**персоналом**

на тему: «Управління розвитком персоналу»

**Виконавець:**

студент ЦЗФН факультету  
Шевчук Крістіна Ігорівна

**Науковий керівник:**

к.е.н. доц.

Сорока О.В.

**Анотація кваліфікаційної роботи магістра**

**АНОТАЦІЯ**

Шевчук Крістіна Ігорівна,      «Управління розвитком персоналу»,  
 (прізвище та ініціали студента)      назва кваліфікаційної роботи)  
 кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра зі спеціальності «Економіка»  
 за магістерською програмою «Управління персоналом»,  
 Одеський національний економічний університет  
 м. Одеса, 2017 рік

Кваліфікаційна робота магістра складається з трьох розділів. Об'єкт дослідження – ресторан «Jardin».

У роботі розглядаються теоретичні аспекти і основи навчання та розвитку персоналу.

Проаналізована система розвитку персоналу в ресторані «Jardin»

Запропоновані шляхи та засоби вдосконалення системи розвитку персоналу.

**Ключові слова:** менеджмент, персонал, розвиток, навчання, ресторан.

**ANNOTATION**

Shevchuk Kristina Igorevna,      «Management of personnel development»,  
 (students surname and initials)      (work title)  
 thesis for Master degree in specialty «Economy»  
 under the program «Human Resources Management»,  
 Odessa National Economic University  
 Odessa, 2017

Thesis consists of three chapters. Object of study – restaurant «Jardin».

Diploma thesis deals with theoretical aspects and bases of development and personnel training.

The system of personnel development in the restaurant «Jardin» is analyzed.

The ways and means to improve the personnel development system are proposed.

**Keywords:** Management, Staff, development, training, restaurant.

## ЗМІСТ

<b>Вступ.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність системи розвитку персоналу.....	5
1.2. Організація процесу навчання персоналу.....	10
1.3. Зарубіжний досвід розвитку персоналу.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В РЕСТОРАНІ JARDIN.....</b>	<b>27</b>
2.1 Коротка характеристика підприємства та аналіз основних економічних показників ресторану «Jardin».....	27
2.2 Аналіз стану управління персоналом на підприємстві.....	34
2.3 Управління персоналом та системи розвитку персоналу в ресторані «Jardin».....	40
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ.....</b>	<b>52</b>
3.1 Напрями планування та програми розвитку персоналу в ресторані «Jardin».....	52
3.2 Вдосконалення оцінки персоналу ресторану «Jardin» з метою підвищення ефективності управління якістю обслуговування клієнтів.....	63
<b>Висновки.....</b>	<b>73</b>
<b>Список використаних джерел.....</b>	<b>78</b>

## ВСТУП

Співробітники компанії - найважливіший стратегічний чинник, що визначає її успіх. Якісні та кількісні характеристики персоналу визначають можливість реалізації стратегії розвитку, структурної перебудови, розширення виробництва, зростання якості продукції та продуктивності праці. Саме заходи, які сприятимуть розвитку персоналу, дозволяють збільшити кадровий потенціал компанії.

Управління розвитком персоналу набуває все більшого практичного значення, розглядається як фактор підвищення конкурентоспроможності, довгострокового розвитку організації. У сучасному світі відзначається гостра кадрова проблема, пов'язана з нестачею кваліфікованих кадрів. Сучасні підприємства змушені не просто адаптуватися до нових економічних умов господарювання, а й функціонувати в рамках швидко мінливого зовнішнього середовища і гострої конкуренції. Для підвищення конкурентоспроможності комплексу і його інноваційної перебудови необхідний висококваліфікований персонал, здатний виконати ці завдання. Тому розвиток персоналу - одна з ключових функцій управління сучасними корпораціями.

Характеризуючи сучасний стан економіки, багато фахівців у цій галузі відзначають, що вона вступила в інноваційну стадію розвитку, відмітними особливостями якої є: висока наукоємність виробництва, пріоритет якості над кількістю, безперервний характер структурних змін виробництва, обумовлений нововведеннями. Одним з найбільш перспективних напрямків реструктуризації поряд з реорганізацією системи управління підприємством є зміна якісного складу його персоналу.

Рішення такого роду завдання, як якісна зміна складу персоналу підприємства, вимагає проведення складної і трудомісткої роботи в тривалій перспективі. Ця робота може стати високоефективною і дати очікуваний результат по кардинальному перетворення діяльності підприємства і суттєвого підвищення його конкурентоспроможності тільки при побудові системи

стратегічного управління персоналом, головним завданням якої є визначення та реалізація стратегії розвитку персоналу в повній відповідності із загальним стратегічним контекстом організації. При цьому мається на увазі, що стратегія управління персоналом, перш за все повинна бути відображена в напрямках формування необхідних компетенцій співробітників і формах їх виробничого поведінки, що забезпечують найбільш ефективну реалізацію загальної стратегії підприємства. Таким чином, тема дипломної роботи є актуальною.

Як об'єкт дослідження нами обрано управління розвитком персоналу в ресторані «Jardin».

Предметом дослідження є система розвитку персоналу підприємства, а також її ефективність в сучасних умовах.

Головною метою дипломної роботи є дослідження розвитку персоналу, аналіз і оцінка його ефективності, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення діяльності підприємства в області кадрового розвитку.

Для досягнення поставленої мети вирішені наступні завдання:

- вивчити сутність системи розвитку персоналу;
- вивчити організацію процесу навчання персоналу
- вивчити особливості системи навчання персоналу як однієї зі складових кадрового розвитку;
- розглянути закордонний досвід розвитку персоналу;
- дати організаційно-економічну характеристику об'єкта дослідження;
- провести аналіз наявності та використання персоналу в ресторані;
- дати характеристику основних напрямків розвитку персоналу підприємства;
- розробити програми навчання співробітників ресторану «Jardin».

Методологічну базу дослідження утворюють системний аналіз, структурно-динамічний аналіз, статистичний аналіз; методи порівняння, узагальнення, формалізації та економіко-математичні методи.

Інформаційну базу дослідження склали праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в області менеджменту і управління персоналом, а також інформація з мережі Інтернет з даної тематики.

## ВИСНОВКИ

Розвиток персоналу - система взаємопов'язаних дій, що включають вироблення стратегії, прогнозування та планування потреби в персоналі, управління кар'єрою і професійним ростом, організацію процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури.

Мета розвитку персоналу - підвищення трудового потенціалу працівників для вирішення особистих завдань і завдань в області функціонування та розвитку організації.

Одним з напрямків кадрового розвитку є система навчання персоналу.

Розрізняють три види навчання персоналу:

- Підготовка кадрів;
- Підвищення кваліфікації персоналу;
- Перепідготовка кадрів;

На підставі аналізу господарської діяльності та узагальнення даних про управління персоналом та його розвитку в ресторані «Jardin» можна зробити наступні висновки:

1. В досліджуваному періоді відбулося збільшення виручки. В 2014 р виручка становила 6850754,3 грн., а в 2016 р виручка збільшилася на 117,28% і склала 14 899 623,26.

Збільшення виручки обумовлено збільшенням обсягів виробництва нових видів продукції. Цим же фактором обумовлено підвищення витрат на виробництво і реалізацію продукції на 44,13% в 2016 р в порівнянні з 2014 р.

Середньооблікова чисельність персоналу скоротилася в досліджуваному періоді незначно і склала 58 чол, що на 2 чол. більше в порівнянні з 2014 р

Також, позитивним фактором у розвитку підприємства можна вважати значне збільшення таких показників як прибуток і рентабельність продажів. Так в 2016 р в порівнянні з 2014 р прибуток від продажів збільшилася на 465,02%, а рентабельність від продажів за цей же період збільшилася на 160,05% і склала

0,45%. Крім того, в досліджуваному періоді спостерігається збільшення вартості як основних виробничих фондів і оборотних коштів підприємства.

Якщо говорити про показник фондівіддачі, то в 2016 р в порівнянні з 2014 р спостерігається зростання даного показника на 91,63%, що говорить про ефективність використання основних виробничих фондів, так само збільшення даного показника в динаміці розцінюється позитивно.

Так само збільшився показник фондоозброєності на 9,47%. Показник фондоозброєності відображає забезпеченість працівників підприємства основними фондами.

Показник фондомісткості навпаки скоротився в 2016 р в порівнянні з 2014 роком, зниження склало -47,82%. Чим менше цей показник, тим ефективніше використовується обладнання підприємства. Зменшення показника в часі є позитивною тенденцією в розвитку підприємства.

Виручка від продажу товарів за досліджуваний період збільшилася більше ніж в 2 рази - на 117,3%. Збільшення собівартості проданих товарів відповідно так само склало 117,7%.

Чистий прибуток звітної періоду збільшилася так само більше ніж в 2 рази - на 114,9%.

Операційні доходи сильно скоротилися на 98,4%. Це пов'язано з тим, що дохід був від проведення фотосесій в ресторані. Зараз дані заходи не проводяться.

Безумовно, позитивною для підприємства тенденцією є збільшення прибутку від продажів на 117%.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчить про те, що фінансове становище підприємства характеризується достатньою стійкістю і платоспроможністю, проте слід більш ефективно використовувати наявні в його розпорядженні матеріальні і трудові ресурси для нарощування свого потенціалу.

1. На підприємстві за статевою ознакою переважають жінки, їх частка становила в 2014 р 53,6%, в 2015 р 54,%, а в 2016 р склала 53,4% від загальної



чисельності персоналу. Це говорить про те, що в досліджуваному періоді в принципі кількість співробітників за статевою ознакою особливо не змінювалося. Частка чоловіків в 2016 р склала 46,6%, тоді як в 2014 р частка чоловіків становила 46,4%, а в 2015 р 46%. В загальній чисельності співробітників. Число жінок і чоловіків відповідно майже не змінювалося.

В загальній структурі персоналу в 2016 р переважає категорія співробітників у віці від 25 до 40 років. Це говорить про те, що колектив підприємства досить молодий, співробітники мають достатній досвід і кваліфікацію, але ще далекі від пенсійного віку. На другому місці категорія від 40 до 55 років, частка співробітників цієї категорії становить 7% від загальної чисельності персоналу. Найменша частка у віковій структурі належить співробітникам до 25 років (3%) і понад 55 років (5%).

У досліджуваному періоді не спостерігається зниження / збільшення чисельності персоналу в категорії до 25 років, це обумовлено тим що кожен рік в ресторані проходять практику студенти-кухаря. В цілому, за віковими категоріями особливих змін немає.

Структура персоналу за стажем можна розглядати двояко: по загальному стажу і стажу роботи в даній організації. Стаж роботи в даній організації характеризує стабільність трудового колективу.

3. В результаті аналізу системи управління персоналом і її оцінки було виявлено ряд недоліків:

- *Першою проблемою* – відсутність навчання деяких категорій працівників, а саме офіціантів.
- *Другою проблемою* є відсутність структури розвитку персоналу в ресторані «Jardin».

Для успішного функціонування системи управління персоналом на підприємстві важливо грамотно використовувати наявні в даному дипломній роботі загальні рекомендації:

- розробити стратегію навчання і розвитку персоналу;
- сформувати бюджет на навчання і розвиток персоналу;

- підібрати програми розвитку персоналу;
- реалізувати програму по розвитку персоналу;
- оцінити результати від даного навчання;
- провести оцінку якості персоналу за допомогою програми «Таємний клієнт»

Як першочергові заходи в роботі для реалізації одного з цих напрямків запропоновано розробити функціональний модуль навчання в ресторані «Jardin». Нами було запропоновано програму підготовки та підвищення кваліфікації що дозволяє здійснити підготовку офіціантів, кухарів і барменів по двом функціональним модулями:

- навчання;
- тренінги.

Таким чином для системи управління персоналом в ресторані характерні такі головні проблеми: відсутність системи навчання та сучасних методів стимулювання персоналу. З огляду на дані обставини, вдосконалення системи управління персоналом сприятимуть такі заходи.

В області навчання персоналу:

- тренінги, призначені для підвищення якості обслуговування. Для цього необхідно періодично запрошувати в ресторан спеціально навченого тренера з навчання персоналу безпосередньо на робочому місці;

- семінари, призначені для обміну теоретичного і практичного досвіду. Найкраще, якщо в них братимуть участь не тільки керівник, але і співробітники ресторану;

Пріоритетними все ж стають інтерактивні методи навчання - тренінги, які крім інших факторів є одним із засобів підвищення рівня компетенції працівників.

Проведення перевірки з використанням методики «Таємний клієнт» може будь-яка організація, бізнес якої тісно пов'язаний або залежить від якості обслуговування клієнтів.

Необхідно зазначити, що застосування методу «Таємний клієнт» є дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності організації. Метою проведення дослідження «Таємний клієнт» є оцінка якості обслуговування, визначення ефективності клієнтської політики організації, отримання та впровадження практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності роботи персоналу.

Так само, методика «Таємний клієнт» використовується при видачі зірок Мішлен, що є показником актуальності та успішності даного методу оцінки персоналу.

Перевагою даного методу - таємність і несподіванка перевірки. Спеціально навчений агент робить покупку, а вийшовши з магазину (або іншої установи), оцінює рівень обслуговування за спеціальною формою.

Актуальність методики «Таємний покупець» обумовлена тим, що ні керівництво компанії, ні керуючий персонал не в змозі безперервно самостійно спостерігати за атмосферою торгових залів або залів обслуговування, за тим, як персонал працює з клієнтами. І навіть тоді, коли керівник спостерігає за роботою працівників, він не бачить об'єктивної картини, тоді як все інакше за його відсутності.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Егоршин А.П. Управление персоналом. - 7-е изд. - Н.Новгород: НИМБ, 2009. - 624 с.
2. Баранова Г.И. Модели управления персоналом: Учебное пособие. / Г.И. Баранова. - Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2007. - 354 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Электронный ресурс учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА - М, 2011. // ЭБС КнигаФонд. - Режим доступа: <http://knigafund.ru/>.
4. Грачев А.В. Финансовая устойчивость предприятия: анализ, оценка и управление: учебное пособие. / А.В. Грачев. - М.: Экономика, 2007. - 365 с.
5. Згонник Л., Челбин С. Интеллектуальный капитал организации: проблемы регулирования // Управление персоналом, 2009. - № 11. - С. 16-29.
6. Глинский Б. О японском опыте управления // Проблемы теории и практики управления. - 2009. - № 4.
7. Зименкова Е.Р. Управление трудовыми ресурсами // США: экономика, политика, идеология. - 2007. - № 7.
8. Жариков Ю.Н. К вопросу о развитии персонала на предприятиях Германии // Управление персоналом. - 2004. - № 10.
9. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. - М.: Проспект, 2008. - 421 с.
10. Тренінги - частина корпоративної культури // Управління персоналом, 2012. - № 1. - С. 24-28.
11. Аширов Д.А. Управління персоналом: Навчальний посібник. / Д.А. Аширов. - М.: Проспект, 2008. - 326 с.
12. Грачов А.В. Фінансова стійкість підприємства: аналіз, оцінка та управління: навчальний посібник. / А.В. Грачов. - М.: Економіка, 2007. - 365 с.
13. Шкель А., стаття «Аналіз плинності кадрів як інструмент підвищення продуктивності праці працівників організації».

14. Сергій Кулігін, стаття «Побудова системи навчання та розвитку персоналу в компанії (Частина 1)».
15. Кайнова С.В. Модульна система навчання // Людина і праця, 2002 р., № 2 - с.14-17.
16. Лари У.Стаут “Управление персоналом. Настольная книга менеджера”. Москва: Добрая книга, 2006.
17. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства. - М .: Инфра-М, 1999р. - с.295-301.
18. Пилипенко Н.М. Формування кваліфікованих робочих кадрів. - М .: Економіка, 2001. - с. 176-178.
19. Перачев В.П. Керівництво персоналом організації. - М., 2000 р. - 447с.
20. Сидоров В.А. Освіта і підготовка кадрів за умов нової технічної реконструкції. - М .: Вища. шк., 2004. - 271с.
21. Тішин, Е.В. Управління персоналом / Є.В. Тішин, С.Б. Мурашов; РАН. Ін-т проблем регіон. економіки .-- Санкт-Петербург, 2002 р .-- 294с.
22. Феонова, М.Р. Управління персоналом: Методологія аналізу якості робочої сили / Феонова М.Р .; РАН. Ін-т соц.-екон. проблем наро-донаселенія .-- Москва: Наука, 2001. .-- 201-203с.
23. Шекшня С.В. Управління персоналом сучасної організації. М .: ЗАТ «Бізнес-школа» Інтел-синтез », 1997. - 332 с.
24. [www.hro.ru/hrm/](http://www.hro.ru/hrm/) - Онлайновий журнал для менеджерів по персоналу, фахівців в області управлінського консультування і працівників кадрових служб підприємств і організацій.
25. [www.hrinform.ru](http://www.hrinform.ru) - Мережеве інформаційне кадрове агентство HRinform.
26. <http://www.v2b.ru> - Онлайновий журнал час бухгалтера.
27. [www.findjob.ru](http://www.findjob.ru) - Інформаційний сайт: Трудове право. Питання та відповіді